



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA “BIENES  
RAÍCES CATEDRAL” BASADO EN EL  
SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL*

**DIRECTOR:**

ECON. PEDRO FABIÁN MORA PACHECO

**AUTORES:**

DIEGO PAUL AYORA VÁSQUEZ  
OSCAR LEONARDO SIMBAINA GUAMÁN

**CUENCA, MAYO DE 2013**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El modelo de gestión tradicional ha concentrado sus esfuerzos por planificar en función de optimizar los recursos materiales y financieros para conseguir ingresos al menor costo posible, dejando a lado el cuidado que merece el talento humano que no solo es importante para alcanzar el éxito de la empresa sino que son el motor principal de ésta.

Por tanto los talentos de las personas deben cuidarse y mejorarse de manera que los empleados vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones individuales que componen su puesto.

El objetivo del presente trabajo es elaborar un manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias a la empresa “Bienes Raíces Catedral”, que permita contar con un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, contribuyendo a la optimización de los recursos; que se reflejará en un mejor ambiente de trabajo, mejor servicio al cliente y mayores utilidades; también para normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la empresa, para lo cual se utilizó el método mixto compuesto por el desarrollo de un cuestionario y la entrevista directa al empleado.

El manual de funciones y de competencias se considera un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos.

### **Palabras clave:**

Manual de funciones, competencias laborales Gestión por competencias, Talento Humano



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ABSTRACT

The traditional management model has concentrated its effort in planning to optimize material and financial resources, to achieve the lowest costs, leaving aside the emphasis that deserves the human talent, that not only is important to reach the success of the company, it's the main driver of it.

That's why the talents of these people should be cared and improved, so each one of the employees can show their competences on every individual functions that make their occupations inside the company.

The objective of this work is to create a manual of functions based on an administration system through competences for the real estate company "Bienes Raíces Catedral," which will allow this enterprise to count on a support instrument that will define and establish the functions, contributing to the optimal use of resources. This will result in a better work environment, better service to the customer and greater profit. It will also serve to regulate all the activities and procedures that exist in the company, so as to allow an adequate administrative functionality in the enterprise. For this purpose, a mixed method was used, which was composed of a questionnaire and a direct interview to the employee.

The organizational functions and competences manual is considered a human resources administration instrument, where the functions and labor skills of every employee that make part or the personal of a company and their requirements to play them.

### **Keywords:**

Manual of functions, work competences, management through competences, human talent



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
1. GENERALIDADES.....	3
1.1 Historia de la empresa.....	3
1.2 Misión.....	3
1.3 Visión.....	4
1.4 Valores .....	4
1.5 Objetivos .....	4
1.6 Servicios.....	4
1.7 Organigrama.....	6
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>8</b>
2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	8
2.1 Gestión del Talento Humano por competencias .....	8
2.2 ¿Cómo definir una competencia?.....	8
2.3 Clasificación de Competencias .....	10
2.4 Competencia laboral.....	11
2.5 Competencias según los niveles jerárquicos .....	11
2.6 Grados de competencia .....	12
2.7 Criterios efectivos para definir competencias .....	12
2.8 Definición de los niveles de competencia .....	13
2.9 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.....	14
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>16</b>
3. MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES	16
3.1 DEFINICIÓN.....	16
3.2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	16
3.3 Estructura del análisis de puestos.....	18



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4	Métodos para la descripción y análisis de puestos .....	19
3.5	Técnicas cuantitativas específicas .....	23
3.6	La asignación de competencias a puestos .....	25
3.7	Levantamiento del perfil por competencias .....	26
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>29</b>
4.	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA BIENES RAÍCES CATEDRAL .....	29
4.1	Proceso para la elaboración del manual de funciones.....	29
4.2	Elaboración del manual de funciones: .....	29
<b>CAPITULO V</b>	.....	<b>42</b>
CONCLUSIONES	.....	42
RECOMENDACIONES	.....	43
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	.....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>45</b>



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diego Paúl Ayora Vásquez, autor de la tesis "Manual de Funciones para Bienes Raíces Catedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 de julio de 2013

Diego Ayora Vásquez  
010489834-1

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diego Paúl Ayora Vásquez, autor de la tesis "Manual de Funciones para Bienes Raíces Catedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 01 de julio de 2013

Diego Ayora Vásquez  
010489834-1

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Oscar Leonardo Simbaina Guamán, autor de la tesis "Manual de Funciones para Bienes Raíces Catedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 01 de julio de 2013

Oscar Simbaina Guamán  
030205783-1

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador





UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Oscar Leonardo Simbaina Guamán, autor de la tesis "Manual de Funciones para Bienes Raíces Catedral basado en el Sistema de Gestión por Competencias", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 01 de julio de 2013

Oscar Simbaina Guamán

030205783-1

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

***DEDICATORIA***

*Quiero dedicar este logro a mis padres  
por todo el apoyo brindado para la  
culminación de mi carrera  
Y a mis hermanos por todo el tiempo  
que han compartido conmigo*

***Oscar***



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## ***DEDICATORIA***

*Quiero dedicar este trabajo y objetivo alcanzado a Dios, a mis padres, a mi esposa e hijo y a mis hermanos por estar siempre estado a mi lado brindándome todo su apoyo y siendo los pilares fundamentales en mi vida.*

***Diego***



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día en las empresas o el mundo empresarial se habla de administrar con las personas y no de administrar personas; se establece que a las mencionadas hay que considerarlas como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización de aquí parte la idea de considerarlo como "Gestión del talento Humano". Esta tendencia tiene un nuevo significado; en todos los niveles de la organización, las personas se consideran importantes en la conducción de los negocios de la empresa, utilizando la información disponible para aplicar sus conocimientos y habilidades y tomar decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados en la empresa. De esta manera podemos establecer que el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Es fundamental mantener informados a los empleados sobre las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, y como se plantea en la presente investigación definir cuáles son las competencias que deben poseer para desempeñarse en su puesto de trabajo y sus funciones a desarrollar en beneficio de la empresa; integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio y también el manejo correcto del personal que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial.

Podemos decir entonces que la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto vital dentro de la empresa, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. El Talento Humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización en todas sus áreas, ésta es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la empresa

En el primer capítulo del manual de funciones se plantean los antecedentes, misión, visión, organigrama y servicios que ofrece la empresa Bienes Raíces Catedral.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el segundo y tercer capítulo se plantea el marco teórico utilizado para la elaboración del manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias.

En el cuarto capítulo se realizó el levantamiento de información aplicando los conceptos y herramientas mencionadas en el capítulo 2 y 3, y se procedió a la elaboración del manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias

En el quinto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 Historia de la empresa

Bienes Raíces Catedral es una firma especializada en el negocio de los bienes raíces y servicios inmobiliarios con sede/casa matriz en Cuenca-Ecuador. La experiencia de más de 20 años en el mercado inmobiliario, garantiza la efectividad en cada uno de los servicios. Bienes Raíces Catedral cuenta con el respaldo y el acreditamiento de la Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces del Ecuador (FENACBRE), la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay (ASOCOBIRA) y la Cámara de Comercio del Azuay. Así como también, del reconocimiento Internacional: Premio Internacional Arco Europa (Internacional Arch of Europe Award / For Quality and Excellence) – Fráncfort, Alemania; reconocimiento a la calidad de servicio a nivel mundial.

Bienes Raíces Catedral se dedica a brindar servicios excepcionales en bienes raíces y consultoría inmobiliaria. Ofrece asesoría profesional y el conocimiento necesario del mercado, para ayudar a nuestros clientes a encontrar soluciones totalmente ajustadas a sus requerimientos. Los asesores en bienes raíces y servicios inmobiliarios disponen de la capacidad profesional y de las herramientas necesarias para hacer del proceso de adquisición, venta, alquiler o desarrollo de inmuebles, un proceso exitoso. Bienes Raíces Catedral Premium, ofrece servicios especializados, donde sus clientes dan la exclusividad para adquirir, vender, alquilar o desarrollar su inmueble en tiempo record y bajo las mejores condiciones del mercado. BRC en línea es la división de servicios de Internet de Bienes Raíces Catedral. En Bienes Raíces Catedral ésta división de servicios surge como fruto de la unión entre expertos en ingeniería, nuevas tecnologías y negocios vía Internet (ebusiness, B2B) y profesionales ecuatorianos líderes en bienes raíces y servicios inmobiliarios, con el objeto de desarrollar el mercado inmobiliario en Ecuador.

#### 1.2 Misión

“Somos un proveedor de servicios de bienes raíces de excelencia, brindando seguridad a nuestros clientes, con espíritu de constante preparación profesional”.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.3 Visión

“Ser líderes en el mercado de bienes raíces en cada región que operemos, para trascender como un nuevo modelo de negocio”.

### 1.4 Valores

En Bienes Raíces Catedral se trabaja y fomenta la práctica de los siguientes valores:

- Profesionalismo
- Integridad
- Transparencia
- Flexibilidad
- Sentido de logro
- Servicios de alta calidad
- Respeto los clientes y a sus inversiones

### 1.5 Objetivos

En el desarrollo de la investigación y levantamiento de la información, no se pudo acceder a los objetivos planteados por la empresa.

### 1.6 Servicios

Bienes Raíces Catedral cuenta con la gama de servicios más completa del mercado de los bienes raíces y servicios inmobiliarios del Ecuador:

Servicios en bienes raíces:

- Servicios de Adquisición y Disposición
- Servicios de Administración de Corretaje y Transacciones
- Servicios de Avalúos, Valoración y Tasación



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Administración de Inmuebles e Instalaciones
- Administración de construcción

Servicios de consultoría inmobiliaria:

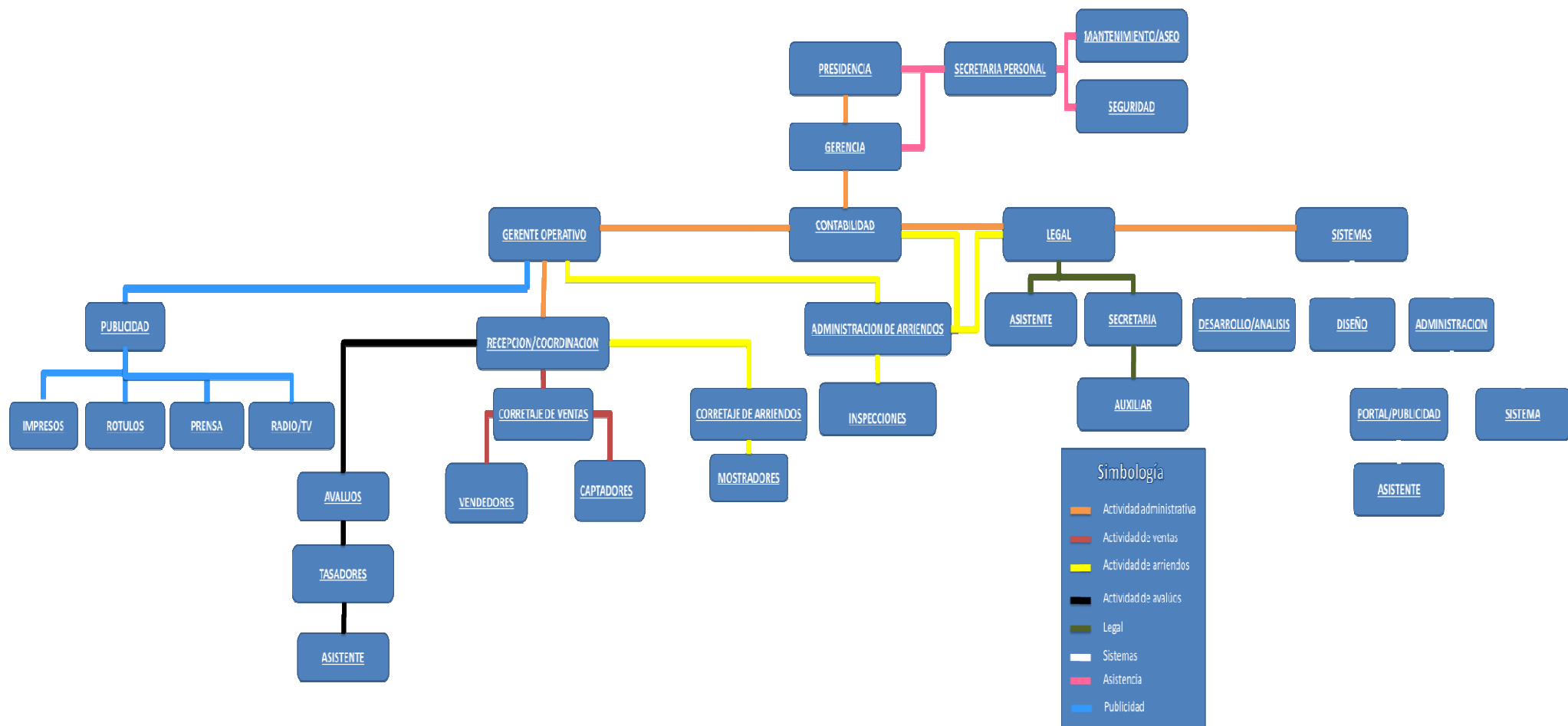
- Servicios de Consultoría y Asesoría Legal
- Servicios de Capital
- Servicios hipotecarios
- Análisis de Inversiones
- Análisis de Investigación de Mercados
- Obra Nueva
- Administración Corporativa
- Desarrollo de Inmuebles
- Manejo de Proyecto Inmobiliarios
- Avalúos
- Servicios PREMIUM de Exclusividad
- PREMIUM Proyectos Mayores
- Servicios de Valuación Estratégica
- Servicios de Representación de Inquilinos
- Servicios de Trasteos, Mudanzas y Traslados
- Servicios de Subasta Inmobiliaria





### 1.7 Organigrama

## ORGANIGRAMA DE FUNCIONES





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cabe resaltar que el organigrama antes expuesto no corresponde a la estructura organizacional actual que se maneja en Bienes Raíces Catedral.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO II

Con la información general obtenida de Bienes Raíces Catedral se procede a desarrollar el marco teórico en la que se basara la investigación para elaborar el Manual de Funciones basado en el Sistema de Gestión por Competencias.

## 2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### 2.1 Gestión del Talento Humano por competencias

**Antonio Blanco Prieto**<sup>1</sup> en su libro señala que la nueva estructura social de las organizaciones exige que la gestión de los recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central. En este sentido, se comprende que el enfoque de competencias laborales, centrado en los comportamientos eficientes de los trabajadores, puede asumir este papel vertebrador. Hooghiemstra (1997) considera que el futuro de las organizaciones dependerá en gran medida de que todos los miembros de la organización conozcan y asuman una misión común. Y para poder responder a este requisito, desde el enfoque de competencias se considera necesario dar cada vez menos importancia a la valoración clásica de los puestos de trabajo (basada en variables como antigüedad) para centrarse en aquello que las personas puedan aportar, es decir, en sus competencias, buscando el desarrollo en los trabajadores de aquellos comportamientos considerados estratégicos por su relación con los objetivos y la misión de sus organizaciones.

### 2.2 ¿Cómo definir una competencia?

El diccionario de la Real Academia Española define a la competencia de la siguiente manera: *“Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Prieto Blanco Antonio, Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, 2007, Esic Editorial, España

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2001 Vigésima segunda edición



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según Spencer y Spencer:

*“Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.*<sup>3</sup>

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Martha Alles<sup>4</sup> en su libro Comportamiento organizacional señala:

*“El termino competencia hace referencia a características de personalidad, de venidas comportamientos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”*

**Idalberto Chiavenato**<sup>5</sup> manifiesta que no basta con tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca. En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que

---

<sup>3</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Son, Inc, USA, 1993

<sup>4</sup> Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, 2007



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

### 2.3 Clasificación de Competencias

Para Spencer y Spencer<sup>6</sup> son cinco los principales tipos de competencias:

**2.3.1 Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

**2.3.2 Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para pilotos de combate.

**2.3.3 Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

**2.3.4 Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

---

<sup>6</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Son, Inc, USA, 1993



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**2.3.5 Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial

Para **Spencer y Spencer**<sup>7</sup> las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- **Competencias de punto inicial.** Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- **Competencias diferenciales.** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

## 2.4 Competencia laboral

### 2.4.1 Definición.

*“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.*<sup>8</sup>

## 2.5 Competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

---

<sup>7</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Son, Inc, USA, 1993

<sup>8</sup> Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional-Cinterfor-, perteneciente a la OIT



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que las poseen.

### 2.6 Grados de competencia

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

#### *Liderazgo*

**A: Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

**B: Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

**C: Mínimo necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

**D: Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él sólo se ve una figura autoritaria.

### 2.7 Criterios efectivos para definir competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

### **2.8 Definición de los niveles de competencia**

La apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizar cinco niveles o más, si se lo considera necesario. En algunos casos, con tres grados positivos y uno negativo; y en otros, abiertas en cuatro grados positivos.

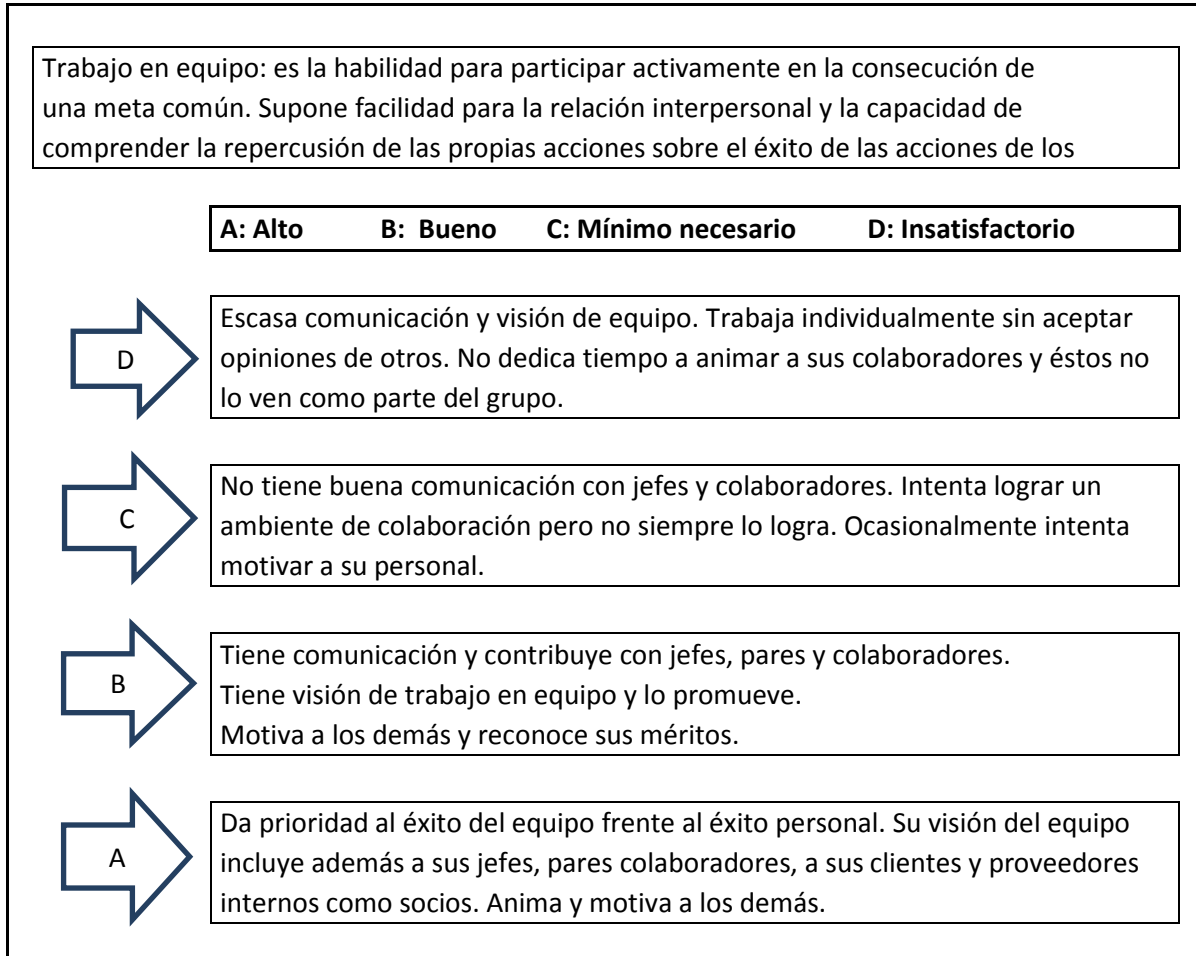
Si la organización requiere de pocos niveles será adecuada la opción de tres grados positivos; en caso contrario –mayor cantidad de niveles y puestos-, será más conveniente la apertura en cuatro grados positivos.

En el siguiente cuadro se muestra la definición de la competencia trabajo en equipo.





FIGURA 1: NIVELES DE COMPETENCIA



AUTORA: Martha Alles<sup>9</sup>

### 2.9 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

- Definir o revisar Visión y Misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

<sup>9</sup> Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008

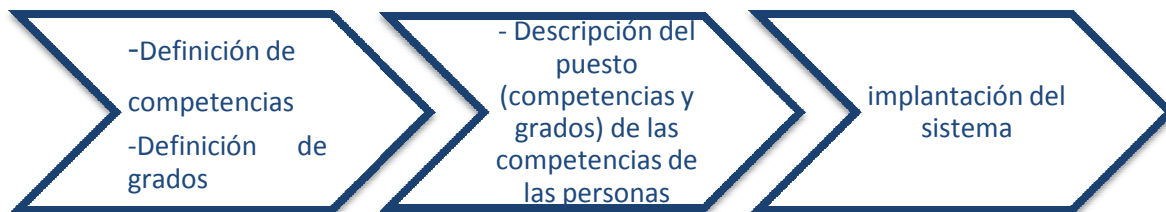


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Evaluación de las competencias de personal
- Implantación del sistema

### Pasos necesarios para la implantación de un sistema de gestión por competencias



**AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO III.

## 3. MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

### 3.1 DEFINICIÓN

“El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad y organismo”<sup>10</sup>

### 3.2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Martha Alles**<sup>11</sup> señala que: Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son efectuadas y que tipos de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

En síntesis el Análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos

---

<sup>10</sup><http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/INSTRUCTIVOAJUSTEMANUALCOMPETENCIAS.PDF>, consultado el 15/04/2013

<sup>11</sup> Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008

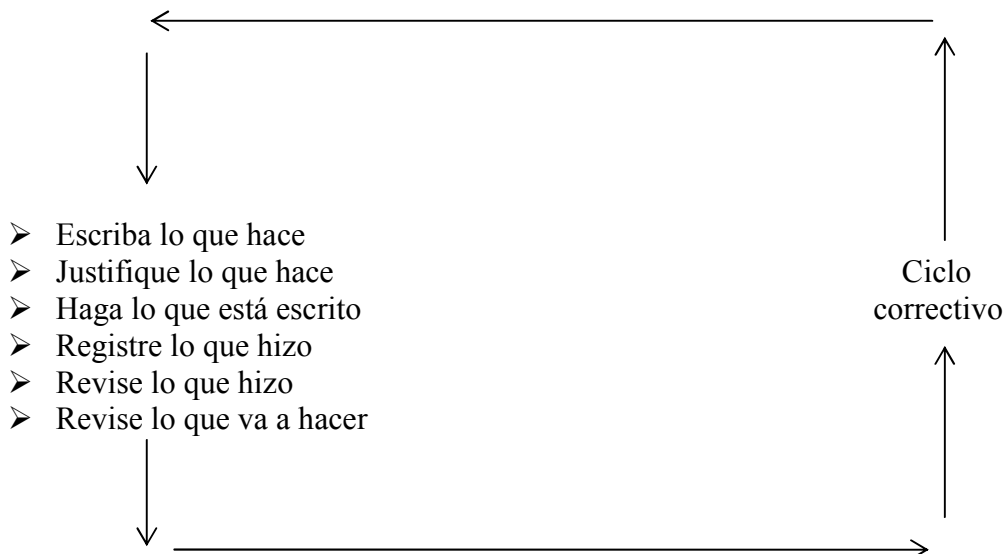


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

**Idalberto Chiavenato**<sup>12</sup> señala: Descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### Sistema de Calidad y mejora continua



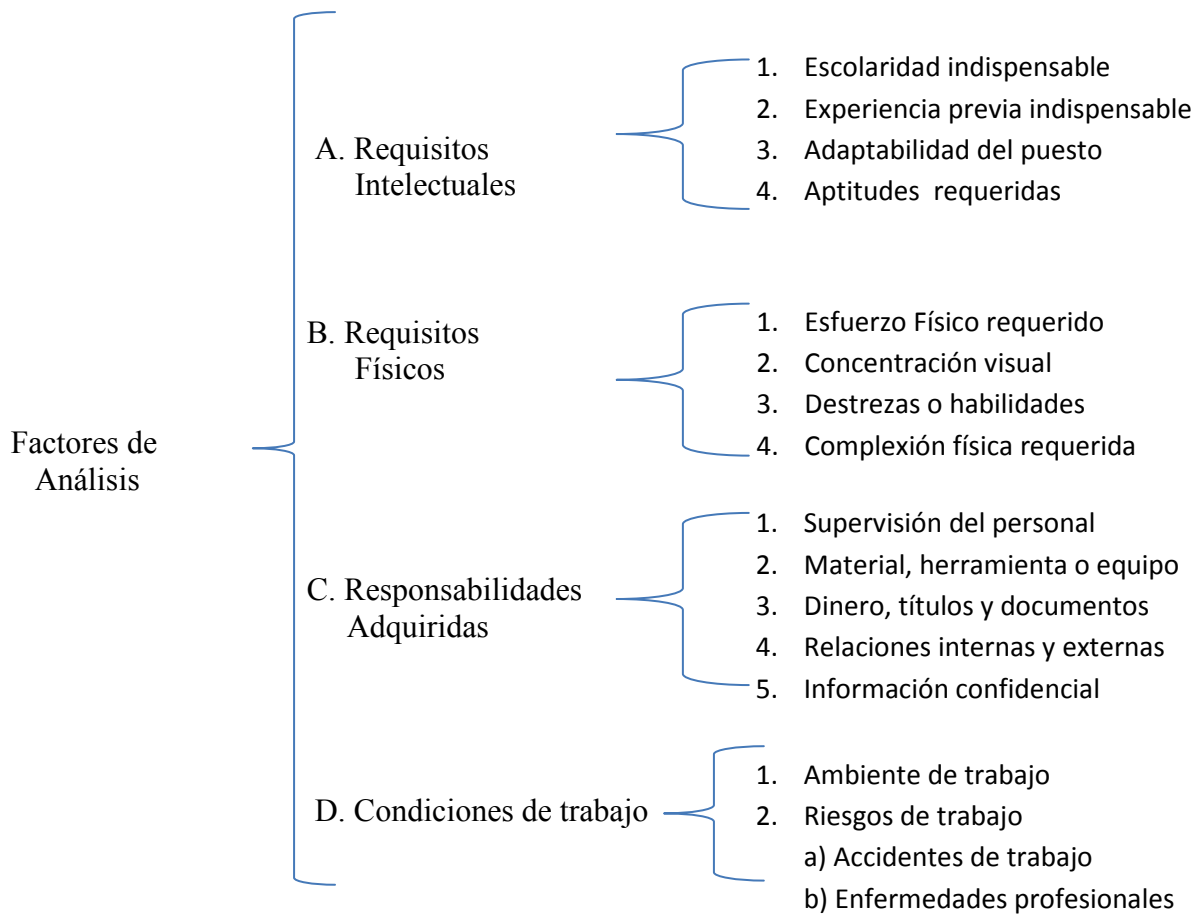
**AUTOR: Oakland, John S, Gerenciamiento de calidad total**

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, 2007



### 3.3 Estructura del análisis de puestos

Según Idalberto Chiavenato<sup>13</sup> el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.



**AUTOR:** Idalberto Chiavenato<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, 2007

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, 2007



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4 Métodos para la descripción y análisis de puestos

#### 3.4.1 Método de observación directa

Según Idalberto Chiavenato<sup>15</sup>

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

##### 3.4.1.1 Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizado por el analista especializado
- b) Mientras que la participación que tiene el analista en la obtención de datos es activa la participación del ocupante es pasiva.

##### 3.4.1.2 Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?)

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, 2007



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4.1.3 Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la observación de datos verdaderamente importantes para el análisis
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos

Se aconseja que ese método se emplee en una combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

### 3.4.2 Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o a sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada.

Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

#### 3.4.2.1 Características del cuestionario

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis del puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4.2.2 Ventajas del cuestionario

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión mas amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos

### 3.4.2.3 Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito
- b) Exige planeación y realización cuidadosa
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado

### 3.4.3 Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles. Últimamente es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4.3.1 Características de la entrevista directa

- a) La obtención del dato sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales ente el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

### 3.4.3.2 Ventajas de la entrevista directa

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### 3.4.3.3 Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante

**FIGURA 2:** Participación en la obtención de datos sobre el puesto

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	activa
Entrevista	Activa	activa

**Autor:** Idalberto Chiavenato



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4.4 Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis de puestos tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos.

Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, éste último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etc.

### 3.5 Técnicas cuantitativas específicas

#### 3.5.1 Análisis de la descripción de funciones

**John M. Ivancevich**<sup>16</sup> señala: Que en el análisis de la descripción de funciones se elabora y se detalla el contenido de un puesto. El interés de un ADF es establecer un lenguaje común para describir con precisión una gran cantidad de puestos de manera que puedan ser reproducidos confiablemente por otros expertos.

En el ADF se asume que es posible describir los puestos con tres relaciones básicas del titular con su trabajo. Para completar las tareas de un puesto, el trabajador debe relacionarse

---

<sup>16</sup> Ivancevich, John M, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Mc Graw Hill, México, 2005



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

físicamente con “cosas”, aplicar sus facultades intelectuales para procesar “datos” y tratar con “personas”. Estos tres componentes de un puesto forman la base de una descripción preparada con el ADF.

En términos de comportamiento, estas regulaciones con el trabajo se ordenan de la menos compleja a la más compleja.

### 3.5.2 Cuestionario de análisis de puestos

“Procedimiento estructurado que se utiliza en el análisis del puesto de trabajo por el que se describen los puestos en función de las actividades del trabajador. El cuestionario de análisis de puestos se basa en un sistema de rasgos centrado en la persona que permite su aplicación a diferentes puestos de trabajo y organizaciones sin necesidad de modificaciones”.<sup>17</sup>

Para **Ivancevich, Jonh M.**<sup>18</sup>

Una de sus mayores ventajas es que se usa y se investiga mucho. Es confiable porque hay pocas discrepancias que hacen los analistas de los mismos puestos. Es una buena manera de delimitar diferencias en las capacidades requeridas para desempeñar los trabajos. También parece válido en cuanto a que los puestos que reciben una calificación más alta en el CAP son los mejor pagados.

Un problema importante del CAP es su longitud, ya que requiere tiempo y paciencia para completarlo. Además, debido a que no se describen actividades laborales concretas, las conductas manifestadas en el trabajo pueden distorsionar diferencias reales de las tareas.

### 3.5.3 Cuestionario de descripción de puestos administrativos

**Ivancevich, Jonh M.**<sup>19</sup> señala que: Realizar un análisis de puestos administrativos plantea una dificultad significativa al analista por la disparidad de las posiciones, rangos jerárquicos y sector económico (por ejemplo industrial, médico, gubernamental)

El CDPA está diseñado como una descripción exhaustiva del trabajo gerencial y está destinada a servir en la mayoría de los medios industriales. La última versión del CDPA se divide en 15 secciones:<sup>20</sup>

<sup>17</sup> <http://www.rrhmagazine.com/definiciones.asp?d=97> , consultado el 10/04/2013

<sup>18</sup> Ivancevich, John M, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Mc Graw Hill, México, 2005

<sup>19</sup> Obra citada



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. Información general
2. Toma de decisiones
3. Planeación y organización
4. Administración
5. Control
6. Supervisión
7. Consulta e innovación
8. Contactos
9. Coordinación
10. Representación
11. Vigilancia de los indicadores comerciales
12. Calificaciones generales
13. Conocimientos, habilidades y competencias
14. Organigrama
15. Comentarios y reacciones

### 3.6 La asignación de competencias a puestos

**Martha Alles,**<sup>21</sup>

Es importante asignar a cada puesto las competencias necesarias, es decir definir que capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a que área pertenece el puesto, de este modo se asignaran las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las áreas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada de asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar solo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

---

<sup>20</sup> Ronald C. Page, Management Position Description Questionnaire, Sidney Gael, op.cit., vol. 2

<sup>21</sup> Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.7 Levantamiento del perfil por competencias

#### 3.7.1 Definición del perfil

**Martha Alles**<sup>22</sup> señala que: La definición del perfil es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, deben definirse todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas para el puesto.

#### 3.7.2 Diagnóstico del perfil organizacional

**Martha Alles**<sup>23</sup> en su libro Selección por competencias menciona:

Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en si mismo, es decir, toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.

#### 3.7.3 El perfil en siete pasos

Álvaro de Ansorena Cao<sup>24</sup> plantea siete pasos para la definición del perfil:

##### **Paso 1: descripción del puesto**

Esta tarea la desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, el “jefe del jefe” autorizara la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

---

<sup>22</sup> Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008

<sup>23</sup> Alles Martha, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, Buenos Aires, Granica, 2006

<sup>24</sup> De Ansorena Cao, Álvaro, |5 PASOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL CON ÉXITO, Paidós, Barcelona, 1996; primera parte



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Paso 2: análisis de las áreas de resultados

Las áreas de resultados no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrollara en el desempeño de su actividad profesional, son los “efectos” deseables que las acciones deben producir.

Para que el concepto sea más claro incluimos a continuación un ejemplo tomado del mencionado autor.

<b>Acciones</b>	<b>Áreas de Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer contacto con clientes potenciales</li><li>• Mantener entrevistas comerciales</li><li>• Cerrar operaciones e instrumentarlas</li><li>• Efectuar el seguimiento de operaciones comerciales con clientes nuevos.</li></ul>	Incrementar el volumen de negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos.

### Paso 3: análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo

El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permite entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo, obliga a su interlocutor el cliente interno a definir de manera realista la posición a cubrir. Este es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil.

### Paso 4: análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño de los puestos de trabajo

Se incluye a continuación la lista de Ansorena Cao, que es similar a la que usualmente se utiliza en diferentes ámbitos.

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad Preferida
- Sexo preferido (y sus motivos)
- Domicilio aceptable o no aceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Necesidad de disponer de permisos de conducir y clase
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello
- Formación Básica requerida
- Formación complementaria o técnica requerida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

### **Paso 5: análisis de los requerimientos**

En primer lugar se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos de estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o los proveedores pueden ser fuente de información relevante, para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que sus características pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

### **Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.**

Es factible asimilar competencias conductuales con características de personalidad, aunque se ha dicho que no son términos sinónimos.

### **Paso 7: Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo**

Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto a ocupar y la organización en sí será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona calificada en materia de conocimientos y experiencia, con las características de personalidad o competencias requeridas, pero desmotivada, por la razón que fuere, no tendrá el desempeño esperado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## CAPITULO IV

### **4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA BIENES RAÍCES CATEDRAL**

#### **4.1 Proceso para la elaboración del manual de funciones**

##### **4.1.1 Metodología**

Trata sobre establecer acuerdos previos al trabajo que se realiza para la obtención de la información necesaria, mediante el método de cuestionario y la entrevista que se realizó a cada puesto de trabajo.

##### **4.1.2 Levantamiento de la información**

Corresponde a la puesta en práctica del método seleccionado para obtener la información de los cargos existentes en la empresa.

##### **4.1.3 Consolidación de los perfiles**

Para la elaboración del perfil se utilizó el método mixto conformado por la aplicación del cuestionario y la entrevista directa a los empleados de Bienes Raíces Catedral; véase anexo 2.

##### **4.1.4 Validación de la información**

Para la elaboración de las competencias laborales, se utilizó como guía el: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

#### **4.2 Elaboración del manual de funciones:**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTADOR/A

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Contador
<b>Unidad o Departamento:</b>	Administrativo
<b>2. MISIÓN</b>	
Llevar la contabilidad general que permitan tener una visión clara de los movimientos económicos de la empresa, acorde a las leyes vigentes.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables de la empresa</li> <li>✓ Mantener actualizados los registros de las actividades contables</li> <li>✓ Ejecutar el control previo para determinar la legalidad de las transacciones</li> <li>✓ Realizar los asientos contables pertinentes</li> <li>✓ Elaborar los estados financieros correspondientes</li> <li>✓ Realizar la declaración de impuestos pertinentes según las normas que establece la ley</li> <li>✓ Elaborar roles de pago de los empleados y verificar los documentos de respaldo</li> <li>✓ Elaborar la conciliación bancaria</li> </ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente General</li> <li>✓ Secretaria</li> </ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Superior
<b>Título Requerido</b>	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o afines
<b>Área de Conocimiento</b>	Manejo de programas contables, Manejo del sistema del SRI, Manejo de las NIF



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de Experiencia</b>	2 años
<b>Campo de Experiencia</b>	Manejo de contabilidad Empresarial

### 7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES

- ✓ Informática básica
- ✓ Planificación
- ✓ Actividades Empresariales
- ✓ Normas del SRI
- ✓ Presupuestos
- ✓ Manejo de programas contables

### 8. COMPETENCIAS

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Nivel de compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Visión estratégica



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**JEFE DE VENTAS**

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Jefe de Ventas
<b>Unidad o Departamento:</b>	Ventas
<b>2. MISIÓN</b>	
Elaborar la planificación estratégica, presupuesto de ventas, reportes mensuales de la gestión de ventas y controlar el cumplimiento de objetivos.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar con su equipo de trabajo la planificación mensual de ventas</li> <li>✓ Fijar los objetivos de ventas</li> <li>✓ Realizar el seguimiento del cumplimiento de metas establecidas</li> <li>✓ Solucionar conflictos y reclamos de clientes</li> <li>✓ Crear un buen ambiente laboral, fomentar el trabajo en equipo y generar compromiso con la empresa</li> <li>✓ Gestionar la disponibilidad de recursos para el equipo de ventas</li> </ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente general</li> <li>✓ Contador</li> <li>✓ Vendedores</li> <li>✓ Secretaria</li> </ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Título Requerido:</b>	Ing. Marketing o Ing. Comercial
<b>Área de Conocimiento:</b>	Ventas, Manejo de conflictos y Atención al cliente
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
<b>Campo de Experiencia:</b>	Ventas y Manejo de personal
<b>7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planificación</li><li>✓ Monitoreo y control</li><li>✓ Presupuestos</li><li>✓ Manejo de conflictos</li><li>✓ Relaciones Humanas</li></ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Trabajo en equipo</li><li>✓ Flexibilidad</li><li>✓ Liderazgo</li><li>✓ Orientación al cliente interno y externo</li><li>✓ Orientación a resultados</li><li>✓ Visión estratégica</li><li>✓ Tolerancia a presión</li><li>✓ Habilidad analítica</li></ul>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**INGENIERO DE SISTEMAS**

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Ing. De sistemas
<b>Unidad o Departamento:</b>	Sistemas
<b>2. MISIÓN</b>	
Asesorar y desarrollar lo referente a temas informáticos y las nuevas tecnologías de información y comunicación en todos los niveles de la empresa.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar aplicaciones y sistemas operativos para la empresa</li> <li>✓ Actualizar periódicamente la página web de la empresa</li> <li>✓ Administrar la base de datos de la empresa</li> <li>✓ Depurar errores que se generan en el sistema informático de la empresa</li> <li>✓ Realizar mantenimiento de software y hardware de la empresa</li> <li>✓ Velar y responder por la seguridad de los sistemas de información de la empresa</li> <li>✓ Apoyar en la planificación y selección de los recursos informáticos adecuada a las diferentes áreas de la empresa</li> </ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente</li> <li>✓ Jefe de ventas</li> <li>✓ Contador</li> <li>✓ Ing. De Avalúos</li> <li>✓ Vendedores</li> <li>✓ Secretaria</li> </ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Superior
<b>Título Requerido</b>	Ing. De Sistemas o afines
<b>Área de Conocimiento</b>	Desarrollo de aplicaciones, sistemas operativos y manejo de redes informáticos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de Experiencia</b>	2 años
<b>Campo de Experiencia</b>	Desarrollo de aplicaciones, sistemas operativos, Manejo de redes informáticos, Mantenimiento de hardware y software

### 7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES

- ✓ Manejo de Visual Estudio y paquete adobe
- ✓ Mantenimiento de software y hardware
- ✓ Planificación
- ✓ Desarrollo de sistemas de información
- ✓ Desarrollo de software
- ✓ Inteligencia artificial, desarrollo de base de datos en Oracle y Linux

### 8. COMPETENCIAS

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Nivel de compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Visión estratégica



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**VENDEDOR INTERNACIONAL**

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Vendedor Internacional
<b>Unidad o Departamento:</b>	Ventas
<b>2. MISIÓN</b>	
Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la venta o arriendo del inmueble, con el fin de asesorar correctamente a clientes extranjeros y buscar nuevos que permitan un aumento en el nivel de ventas y generen mayores beneficios para la empresa	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Revisar el intranet para verificar el estado actual de los bienes inmuebles</li><li>✓ Coordinar citas con clientes y realizar la visita respectiva al inmueble</li><li>✓ Elaborar el certificado de cumplimiento de la visita realizada al inmueble</li><li>✓ Verificar y controlar el buen estado de la publicidad</li><li>✓ Realizar el cierre de venta o arriendo del inmueble</li><li>✓ Realizar el seguimiento de las ventas utilizando los medios necesarios</li><li>✓ Manejar y generar cartera de clientes extranjeros</li><li>✓ Realizar todas las actividades correspondientes al avalúo de los inmuebles</li><li>✓ Traducir al idioma inglés y verificar los detalles de las propiedades disponibles en la página web de la empresa</li></ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Jefe de Ventas</li><li>✓ Gerente General</li><li>✓ Secretaria</li><li>✓ Clientes</li></ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Superior
<b>Título Requerido</b>	Ing. Comercial ,Marketing o afines
<b>Área de Conocimiento</b>	Técnicas de Ventas, Relaciones humanas, Inglés Avanzado, Elaboración de avalúos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de Experiencia</b>	2 años
<b>Campo de Experiencia</b>	Ventas, Atención al Cliente y Avalúos

### 7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES

- ✓ Informática básica
- ✓ Planificación
- ✓ Actividades Empresariales
- ✓ Publicidad
- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Avalúos de bienes inmuebles
- ✓ Inglés avanzado

### 8. COMPETENCIAS

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Expresión oral
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Ética
- ✓ Perseverancia





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**VENDEDOR**

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación:</b>	Vendedor
<b>Unidad o Departamento:</b>	Ventas
<b>2. MISIÓN</b>	
<p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la venta o arriendo del inmueble, con el fin de asesorar correctamente a clientes y buscar nuevos que permitan un aumento en el nivel de ventas y generen mayores beneficios para la empresa</p>	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar el intranet para verificar el estado actual de los bienes inmuebles</li> <li>✓ Coordinar citas con clientes y realizar la visita respectiva al inmueble</li> <li>✓ Elaborar el certificado de cumplimiento de la visita realizada al inmueble</li> <li>✓ Verificar y controlar el buen estado de la publicidad</li> <li>✓ Realizar el cierre de venta o arriendo del inmueble</li> <li>✓ Realizar el seguimiento de las ventas utilizando los medios necesarios</li> <li>✓ Manejar y generar cartera de clientes</li> </ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de Ventas,</li> <li>✓ Gerente General</li> </ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Superior
<b>Título Requerido</b>	Segundo año en Administración, Marketing o afines
<b>Área de Conocimiento</b>	Técnicas de Ventas, Relaciones humanas, Inglés intermedio
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	2 años
<b>Campo de Experiencia:</b>	Ventas y Atención al Cliente



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES

- ✓ Informática básica
- ✓ Planificación
- ✓ Actividades Empresariales
- ✓ Publicidad
- ✓ Telecomunicaciones

### 8. COMPETENCIAS

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Iniciativa
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Expresión oral
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Ética



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**SECRETARIA**

<b>MANUAL DE FUNCIONES BIENES RAICES CATEDRAL</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Denominación</b>	Secretaria
<b>Unidad o Departamento</b>	Administrativo
<b>2. MISIÓN</b>	
Colaborar con la empresa en lo que corresponda, para realizar y ejecutar los procesos que se dispongan, aplicando los conocimientos requeridos para la buena marcha de Bienes Raíces Catedral.	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atender al cliente de manera personal y a través de los distintos medios de comunicación (teléfono, e-mail, otros)</li><li>✓ Coordinar y establecer citas con los clientes</li><li>✓ Organizar, codificar, controlar, archivar y realizar el seguimiento de los documentos y/o expedientes que se generen en la negociación de los inmuebles</li><li>✓ Actualizar la información de los bienes inmuebles existentes para futuras negociaciones</li><li>✓ Elaborar contratos según el tipo de negocio que se realice con el cliente sobre el inmueble</li><li>✓ Manejar agenda del Gerente</li><li>✓ Redactar o digitar documentos que la empresa requiera</li><li>✓ Manejar correspondencia</li></ul>	
<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
<b>INTERFAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Gerente</li><li>✓ Jefe de Ventas</li><li>✓ Contadora</li><li>✓ Vendedores</li><li>✓ Clientes</li></ul>	
<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Secundaria



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Título Requerido</b>	Bachiller en Secretariado bilingüe o Afines
<b>Área de Conocimiento:</b>	Informática Básica, Relaciones humanas
<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de Experiencia</b>	1 año
<b>Campo de Experiencia</b>	Atención al Cliente
<b>7. CONOCIMIENTOS FORMALES Y NO FORMALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Informática básica</li><li>✓ Inglés Intermedio</li><li>✓ Redacción</li><li>✓ Mecanografía</li><li>✓ Manejo de Archivo</li></ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Organización</li><li>✓ Tolerancia a la presión</li><li>✓ Orientación al cliente interno y externo</li><li>✓ Trabajo en equipo</li><li>✓ Expresión oral y escrita</li><li>✓ Capacidad de aprendizaje</li></ul>	



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Una vez que hemos finalizado la investigación, cumpliendo con el objetivo planteado podemos determinar las siguientes conclusiones:

Contar con un documento que permita conocer las funciones esenciales y las competencias de cada puesto de trabajo existente en Bienes Raíces Catedral se ha vuelto hoy en día cada vez más importante y se ha convertido en una herramienta necesaria para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la falta de un manual que determinen las funciones a desarrollar en Bienes Raíces Catedral y las competencias necesarias para llevar a cabo dichas actividades, los empleados desconocen en su mayoría cuáles son las funciones que a ellos les competen dentro de su puesto de trabajo.

Debido a la falta de información de los empleados sobre cuáles son sus funciones dentro del puesto de trabajo, determinamos la existencia de duplicidad de trabajo y por ende un mal uso de los recursos disponibles dentro de la empresa.

La investigación realizada a través de la entrevista directa al Gerente propietario de Bienes Raíces Catedral permitió determinar la falta de compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados.

En Bienes Raíces Catedral no se realiza una actualización periódica de la información en el ámbito administrativo de la empresa, por ejemplo: organigrama y objetivos.

La empresa no cuenta con un plan de capacitación periódica a los empleados, por lo que se genera un desperdicio de capital humano.

En el caso de que los empleados no cumplan con las disposiciones establecidas en el reglamento interno, no se aplica la medida correctiva necesaria dependiendo del caso.

Con la presente investigación en Bienes Raíces Catedral quedó estandarizado y respaldado en un documento la función que deben cumplir los empleados y cuáles son las competencias necesarias para cumplir con dicha función, convirtiéndose en un pilar fundamental para que en un futuro cercano permita mejorar la gestión del personal.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### RECOMENDACIONES

Para que Bienes Raíces Catedral continúe con un proceso de crecimiento favorable se recomienda lo siguiente:

Es importante poner énfasis en la correcta difusión del manual de funciones, pues de eso dependerá el éxito o fracaso del mismo.

Se recomienda analizar la viabilidad de contratar una persona que lleve a cabo todas las actividades relacionadas con la gestión del talento humano.

Es importante que el personal nuevo reciba una correcta inducción y capacitación de ser necesario, sobre el modelo de gestión que lleva a cabo la empresa, buscando siempre que éste se comprometa con los objetivos que persigue la empresa.

Es recomendable realizar un seguimiento continuo a todas las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, de manera que se logre establecer cuál es el grado de satisfacción que cada uno de los empleados tiene realizando sus funciones.

Se recomienda mejorar la información empresarial existente en la empresa y en la página web, puesto que para la realización de ésta tesis se produjeron algunos inconvenientes para la obtención de información básica de la empresa

Es de vital importancia que Bienes Raíces Catedral destine esfuerzos en crear un plan de capacitación, con el fin mejorar el desempeño de los empleados, compromiso con la empresa y mejorar las relaciones interpersonales; para de esta forma generar un ambiente laboral satisfactorio que permita brindar un mejor servicio al cliente y fortalecer el trabajo en equipo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### BIBLIOGRAFIA

#### LIBROS

- Prieto Blanco Antonio, 2007 TRABAJADORES COMPETENTES: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, Esic Editorial, España
- Diccionario de la Real Academia Española, 2001 Vigésima segunda edición
- Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M. 1993 COMPETENCE AT WORK, MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE, John Wiley & Son, Inc, USA
- Alles Martha, 2008 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica
- Alles Martha, 2005 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Casos, Nueva Edición actualizada, Buenos Aires, Granica
- Alles Martha, 2006, SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, Buenos Aires, Granica
- Chiavenato, Idalberto, 2007 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición
- Ivancevich, John M, 2005 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, novena edición, Mc Graw Hill, México
- De Ansorena Cao, Álvaro, 1996 5 PASOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL CON ÉXITO, Paidós, Barcelona,; primera parte

#### INTERNET

- <http://www.bienesraicescatedral.com/>
- <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=H1tYIHVziM8C&oi=fnd&pg=PA13&dq=definicion+de+gestion+del+talento+humano+por+competencias&ots=eqnLi1hhLR&sig=x29O872x09-uZutrpl8ZoUH-K2g#v=onepage&q&f=false>, consultado el 07/04/2013
- <http://www.rrhmagazine.com/definiciones.asp?d=97>, consultado el 10/04/2013
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/INSTRUCTIVOAJUSTEMANUALCOMPETENCIAS.PDF>, consultado el 15/04/2013
- <http://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&dq=martha+alles+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ei=0J5sUcTYFpCK9QSj1oGwBw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=martha%20alles%20seleccion%20de%20personal&f=false> consultado el 15/04/2013



UNIVERSIDAD DE CUENCA

# ANEXOS





# UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 1

### DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### 1. Datos de identificación

Institución	Bienes Raíces Catedral
Puesto	
Unidad	

#### 1. Misión del puesto

--

#### 3. Actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total	

FR= Frecuencia



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

### 4. Interfaz del puesto

Actividades esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.

### 5. Competencias Requeridas

	Grado			
	A	B	C	D
Flexibilidad				
Capacidad de aprendizaje				
Colaboración				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Liderazgo				
Nivel de compromiso				
Orientación al cliente interno y externo				
Orientación a resultados				
Productividad				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				
Trabajo en equipo				
Visión estratégica				
Expresión oral				
Ética				
Perseverancia				
Grados:                    A: Alto            B= Muy bueno            C=Bueno            D: Mínimo necesario				



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

6. Destrezas Específicas

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique			Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de Programas Informáticos Externos						
Manejo de Programas Informáticos Internos						
Manejo de Idioma Inglés		Nivel	Alto	Medio		
		Hablado				
		Escrito				
		Leído				
Otras destrezas específicas						

7. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Número de años de Estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales

8. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres. Seminarios, etc.)

Tema	Número de horas

9. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	
Especificidad de la experiencia	

El anexo 1 es una combinación entre modelo de la Universidad de Cuenca y el modelo de Martha Alles



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 2

### METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES (TOMADA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA)

#### Gradación de los factores

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (F)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/Habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/Habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/Habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/Habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/Habilidades



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Factores/Definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
<b>Frecuencia:</b> cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad	¿Con que frecuencia se ejecuta esta actividad?
<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:</b> que tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 3

### DISEÑO DE TESIS

#### 1. Tema:

Manual de funciones para “Bienes Raíces Catedral” basado en el Sistema de Gestión por Competencias.

#### 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

##### **Criterio Académico**

Nuestro tema de tesis se justifica académicamente porque la información que contendrá, así como los procedimientos a aplicarse servirán de apoyo a los estudiantes y docentes del Área de Talento Humano, específicamente en el tema de elaboración de manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias. Además brindará sustento para la elaboración de otras tesis vinculadas con el tema planteado; pues contiene conceptos básicos relacionados con el sistema de gestión por competencias e información actualizada de la empresa.

##### **Criterio institucional**

Desde el punto de vista institucional nuestra tesis se justifica porque aportará con una herramienta bastante útil para la empresa, es decir un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, perfiles de empleados de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa para alcanzar el objetivo institucional.

##### **Criterio personal**

Hemos elegido este tema de tesis porque a más de poner en práctica un conjunto de conocimientos adquiridos en la universidad y de contar con las capacidades necesarias para culminar exitosamente este trabajo, su desarrollo permitirá fortalecer los conocimientos, de manera que se pueda crecer profesionalmente e iniciar en el ejercicio de una profesión con eficiencia emprendiendo en investigación, especialización y profundización del mismo si así se eligiera.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Criterio de factibilidad**

El tema planteado es totalmente factible debido a que la empresa “Bienes Raíces Catedral” al no contar con un manual de funciones, brindará el acceso total a la información requerida y asegurará la colaboración de todos los empleados para la elaboración de este trabajo; adicionalmente resaltamos que se cuenta con la bibliografía necesaria actualizada para el sustento teórico.

### **3. PROBLEMAS**

#### **Problema central**

Bienes Raíces Catedral se preocupa por mejorar el ambiente de trabajo de sus empleados y es consciente que en este momento no se cuenta con un manual de Funciones, lo cual implica que los cargos no tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades, por ello los empleados pueden incurrir en dualidad de funciones generándose un desperdicio de recursos de la empresa en especial el de Capital Humano.

#### **Problemas complementarios**

- Falta de compromiso de los colaboradores con la empresa
- Altos costos y desperdicio de tiempo en capacitación al nuevo personal
- Mal uso del Capital Humano de la Organización
- No existencia de una normativa establecida para la selección de personal
- Mal manejo de Recursos de la empresa

### **4. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Elaborar un manual de funciones basado en el sistema de gestión por competencias a la empresa “Bienes Raíces Catedral”, que permita contar con un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, contribuyendo a la optimización de los recursos; que se reflejará en un mejor ambiente de trabajo, mejor servicio al cliente y mayores utilidades; también para normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la empresa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Objetivos específicos

- Establecer los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar los diferentes procedimientos que se desarrollan dentro de la empresa con el fin de establecer frecuencias y tiempos.
- Determinar el perfil y competencias del empleado para los diversos cargos existentes dentro de la empresa, para un mejor servicio al cliente interno y externo.

## 5. MARCO TEORICO

### Modelo de gestión por competencias

“Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados”<sup>25</sup>

### Comentario

En base al concepto mencionado anteriormente y por el principio de ganar-ganar, si tenemos empleados correctamente informados sobre sus puestos de trabajo y las responsabilidades a cumplir, la empresa en su conjunto laborará con mayor eficiencia, es decir los empleados no necesitarán mayor capacitación, control, y al mismo tiempo incrementa el compromiso con la empresa

### Aplicación

Si en la empresa “Bienes Raíces Catedral” se maneja un modelo de Gestión por Competencias resulta favorable en el hecho de determinar los empleados competentes para cada puesto existente en la empresa; en conclusión decimos que por lo antes indicado se reducirán los procesos de control y el desperdicio del capital humano.

---

<sup>25</sup> ALLES Martha, 2008, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Manual de Funciones**

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”<sup>26</sup>.

### **Comentario**

En base al concepto antes mencionado decimos que el manual de funciones es una guía que simplifica el listado de tareas a desarrollar por el empleado, alineando las responsabilidades que conlleva el mismo con la estrategia de la empresa.

### **Aplicación**

Debido a que Bienes Raíces Catedral no cuenta con un manual de funciones, la elaboración del mismo, permitirá a la empresa contar con un documento que sirva de respaldo en el cual se determinen las funciones y responsabilidades de cada empleado en su puesto de trabajo; es decir el manual servirá como un estándar para posteriormente realizar las evaluaciones de desempeño pertinentes dentro de la empresa.

### **Diseño de puestos**

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>, consultado el 02/04/2013

<sup>27</sup> CHIAVENATO Idalberto, 2007, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El Capital Humano de las organizaciones, Octava Edición, México, Atlas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Comentario**

En base al concepto antes mencionado, decimos que el diseño de puestos no es más que realizar el análisis del mismo con el objetivo de establecer las funciones y responsabilidades del puesto, el mismo tiene que ser compatible con los demás departamentos existentes y productivo para la empresa, para de esta manera trabajar mancomunadamente entre departamentos y optimizar los recursos de la empresa

### **Aplicación**

En “Bienes Raíces Catedral” el diseño de puestos servirá para que los mandos superiores de la empresa determinen las funciones requeridas en cada puesto de trabajo y la manera en que serán ejecutadas cada una de los procesos.

## **6. METODOLOGIA**

Para realizar el manual de funciones basado en el sistema de Gestión por Competencias se trabajará con las siguientes variables:

- Número de Empleados
- Número de Procedimientos
- Función de cada cargo
- Actividades esenciales
- Perfil del empleado
- Competencias del empleado

### **Técnicas de investigación**

Las técnicas que consideramos aplicables a nuestra investigación son de carácter cualitativo y cuantitativo, entre las que sobresalen:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación Directa



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 7. ESQUEMA TENTATIVO O PLAN DE TRABAJO

#### CAPITULO 1. GENERALIDADES

1. Historia de la Empresa
  - 1.1.1. Misión
  - 1.1.2. Visión
  - 1.1.3. Valores
  - 1.1.4. Objetivos
  - 1.1.5. Organigrama

#### CAPITULO 2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- 2.1 Gestión del Talento Humano por competencias
  - 2.2 ¿Cómo definir una competencia?
  - 2.3 Clasificación de competencias
    - 2.3.1 Motivación
    - 2.3.2 Características
    - 2.3.3 Concepto propio o concepto de uno mismo
    - 2.3.4 Conocimiento
    - 2.3.5 Habilidad
  - 2.4 Competencia laboral
    - 2.4.1 Definición
  - 2.5 Competencias según los niveles jerárquicos
  - 2.6 Grados de competencias
  - 2.7 Criterios para definir una competencia
  - 2.8 Definición de los niveles de competencia
  - 2.9 Pasos a seguir para construir un sistema de Gestión por competencias

#### CAPITULO 3 MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

- 3.1 Definición
  - 3.2 Análisis y descripción de puestos
  - 3.3 Estructura del análisis de puestos
  - 3.4 Métodos para la descripción y análisis de puestos
    - 3.4.1 Observación directa
      - 3.4.1.1 Características
      - 3.4.1.2 Ventajas
      - 3.4.1.3 Desventajas
    - 3.4.2 Entrevista
      - 3.4.2.1 Características
      - 3.4.2.2 Ventajas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3.4.2.3 Desventajas
- 3.4.3 Cuestionarios
  - 3.4.3.1 Características
  - 3.4.3.2 Ventajas
  - 3.4.3.3 Desventajas
- 3.4.4 Mixto
- 3.5 Técnicas cuantitativas específicas
  - 3.5.1 Análisis de la descripción de funciones
  - 3.5.2 Cuestionario de análisis de puestos
  - 3.5.3 Cuestionario de descripción de puestos administrativos
- 3.6 La asignación de competencias a puestos
- 3.7 Levantamiento del perfil por competencias

## **CAPITULO 4. ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- 4.1 Proceso para la elaboración del manual de funciones
  - 4.1.1 Metodología
  - 4.1.2 Levantamiento de la información
  - 4.1.3 Consolidación de los perfiles
  - 4.1.4 Validación de la información

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **Libros**

- ALLES Martha, 2008, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica,
- ALLES Martha Alicia, 2005, GESTION POR COMPETENCIAS, El diccionario, Granica, Buenos Aires
- CHIAVENATO Idalberto, 2007, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El Capital Humano de las organizaciones, Octava Edición, México, Atlas
- ROBBINS Stephen, 1999, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Octava Edición, México, Prentice hall

#### **Internet**

- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Cronograma de actividades

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS</b>	
<b>Tema: Manual de Funciones basado en el Sistema de Gestión por Competencias</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
<b>Del 01 al 07 de abril</b>	Elaboración del índice y capítulo I con la información recolectada en primera instancia de la empresa
<b>Del 08 al 14 de abril</b>	Búsqueda e investigación de información para elaboración de los capítulos 2 y 3 como sustento teórico y herramientas a utilizar
<b>Del 15 al 21 de abril</b>	Realización de trabajo de Campo, es decir realizar el levantamiento de información en la empresa y realización de entrevistas a los empleados de Bienes Raíces Catedral
<b>Del 22 al 28 de abril</b>	Tabulación de información y procesamiento de la misma para la elaboración del manual de funciones de los cargos existentes
<b>Del 29 de abril al 05 de mayo</b>	Elaboración del Capítulo 5 que contiene las conclusiones y recomendaciones; adicionalmente se realizó una revisión previa con las debidas correcciones de la estructuración final de la tesis a presentar y elaboración del resumen ejecutivo